

The Traditional Shanxi Merchant's Transition from the Late Qing Dynasty to the Period of Republic of China

# 论清末民国时期传统晋商的转型探索

——以“山西商办全省保晋矿务有限公司”为例

文 / 王智庆 Wang Zhi-qing

**摘要:** 清末民国时期, 晋商缘于内忧外患谋求转型, 他们聚焦于近代工矿业, 保晋公司应运而生。其企业性质、资本形式、治理机制、生产方式、人事制度等方面都取得了新的突破与发展, 但鉴于外在客观情势的冲击, 特别是投资导向、人才、技术等内在主观因素的束缚, 最终转型失败。

**关键词:** 传统晋商; 转型; 保晋公司

**中图分类号:** F129

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1005-9652 (2016) 01-0166-03

明清时期, 缘于广大民众内在主观需求与外在客观情势的双重互动, 中国境内涌现出了众多地域性商帮。这些商帮兴起时间先后不一, 但几乎都于清末民国时期渐次衰落下来。为了摆脱内忧外患的困扰, 在逆境中重获新生, 他们都试图在产业导向、运营模式、管理体制及日常管理等方面谋求新的突破与转型。在转型探索中, 山西丰富的煤铁矿藏资源被英、意等帝国主义列强所觊觎, 一些极富民族正义感且不甘坠落的山西商人, 基于本域丰富的煤铁资源优势与先期开采基础, 他们聚焦于近代工矿业, 创办了山西近代最大的民营工矿企业“山西商办全省保晋矿务有限公司”, 即保晋公司。

## 一、保晋公司彰显传统晋商的实质性转型

与传统晋商商号相较, 保晋公司在企业性质、资本形式、治理机制、生产方式、人事制度等方面都进行了实质性转型。

(一) 突破了传统商号的无限责任制, 推行有限责任公司

《保晋矿务总公司简章》明文规定: “本公司名为股份有限公司……即有亏折, 绝不向股东追移”, 这有效地规避了传统晋商商号经营中的潜在风险。

1. 股东以其出资额或所持股份为限对公司承担有限责任, 股东责任与公司责任相互分离, 客观上避免了由于企业经营不善致使股东变卖家产、卖儿鬻女、家破人亡情形的出现。2. 企业内部治理结构明晰。保晋公司设有股东会、董事会、监察人员及高层管理人员来协调、规范企业的运作, 形成了既合理分工又相互制约的企业运作机制, 很大程度上排除了家族因素的无端干扰及个人的独断专行行为。3. 保晋公司面向社会公开发行股票、募集资本, 改变了原由财东直接投资的单一融资方式, 融资渠道进一步拓展。4. 保晋公司股东“所入之股, 按公司通例, 只准转售、不准提取”<sup>[1]</sup>, 一定程度上保障了企业运营资本的稳定性与持久性。这些规定使传统晋商实现了向近代商人的转型。

(二) 实现了传统商业资本向新式工业资本运营的转型

明清晋商将通过商业运营攫取的巨额财富, 除用于捐输助饷、购置土地、投放高利贷、窖藏、宗族活动、慈善事业及奢侈消费等封建性支出外, 其余资金主要滞留于流通领域。保晋公司应“赎矿自办”之客观情势而创建, 其资本除极少部分来源于“公股”外, 绝大部分来源于民间“商股”。据1908年8月25日~1910年11月7日的《晋阳公报》记载: 晋商“渠

本週集资50000两合10000股、乔景俨集资50000两合10000股”；商号“大德通600股、大德恒600股、三晋源600股、存义公600股、大盛川600股、合盛元600股、世义信600股、平遥天成亨600股、平遥蔚丰厚600股、平遥新泰厚600股、平遥百川通600股”；“钱行1680股、太谷现钱行1739股、平遥平帮票号1200股、平遥彩帛行660股”；“榆次世和堂常900股、榆次世荣堂常600股、榆次象贤堂侯600股、平遥毛忠恕堂960股”。这些资金从众多山西商人、商号、商行或商人家族手中转注到保晋公司，实现了资本的转型，是一个“质”的飞跃。

### （三）构建了一套新型企业管理体系

针对山西票号一切听从平遥总部命令的弊端，保晋公司构建了一套分层管理的监督体系，包括主权机关、领导机关、执行机关。主权机关为股东会，是保晋公司的最高权力机关，直接代表与体现投资人的集体意愿；领导机关为董事会，其成员由股东会推选产生，是股东会议闭会期间，企业重大业务事项的决策机构；执行机关为公司，由总公司、分公司、分销处、矿厂组成，实行层次型管理，负责保晋公司的日常生产与业务运营管理。同时，保晋公司为了降低企业内耗，规范与约束企业内部各级各类从业人员的不当行为，保障企业的正常运营及可持续发展，特专设“监察人”，随时对公司的账目、财产、业务运营情况进行监督与监察。保晋公司这套企业内部管理构架，产权清晰、权责明确，在很大程度上提升了管理绩效。

### （四）变手工作业为半机械化生产

直至20世纪初，山西煤业的开采方式仍以手工作业为主，井下工作环境恶劣、危险性高、生产效率低下。保晋公司创设后，前期“用土法办理”，后期则“采用新法极力扩张”<sup>[3]</sup>，在通风、排水、运输等生产环节均采用了半机械化生产方式。保晋公司平定第一、二矿厂均安设有西罗哥式抽风机一台<sup>[3]p74</sup>，各矿厂大部分都使用离心式蒸汽泵进行排水作业<sup>[3]p75-76</sup>，

创新性地运用了重力运输与机械运输方式。据《保晋公司大同分公司合资说明书》记载，自1909年开办起至1922年2月止，保晋公司大同分公司各项固定资产为245950.428元，其中及其设备费95790.935元，占总投资的38.95%。另据民国十八年（1929）3月《山西保晋矿务公司第十一次股东常会营业报告》记载，1925—1927年保晋公司机器设备投资分别为710877.140元、732420.320元和797362.219元，占总投资的42%以上，且呈逐年增长的态势。<sup>[4]</sup>据此认定，保晋公司的机械化生产程度在不断攀升。

### （五）突破了人事任免的地缘限制，广泛招纳贤才

明清晋商尽管广泛推行掌柜负责制，实现了所有权与经营权的分离，但其聘用掌柜、雇用伙计，通常情况下均在山西本籍乡人范围内遴选，很少录用外籍人员。保晋公司创设后，在专业技术人员、职员与矿工的录用上，遵循“用人唯贤”的原则。1907年，聘定英国人德鉴明、高克宁二人为矿师；1908年，续聘英国人阿特来、马丁二人充任矿师；1911年，续聘德国人贝哈格为顾问矿师，并聘德人赛斐尔为矿师。1930年，保晋公司重要职员共计58人<sup>①</sup>，外省籍重要职员共3人，占5.17%。非山西籍矿工共计396人，占保晋公司矿工总数的13.73%。<sup>[5]</sup>尽管外省籍重要职员及普通矿工的人数与比重并不大，但毕竟改变了之前晋商“唯用乡人”的用人制度，已是一个质的突破。

## 二、传统晋商转型失利的主观内因

保晋公司作为传统晋商谋求转型的典型缩影，其最终破败，除缘于帝国主义的大肆经济入侵、强取豪夺，国民政府及封建军阀多如牛毛的苛捐杂税与肆意侵压，以及日益恶化的外围发展环境等客观原因外<sup>[6]p32-35</sup>，更主要的是其本身的一些主观内因。

### （一）转型投资导向单一化

清末，传统晋商为摆脱困境，立足于山西得天独厚的煤、铁资源优势，聚焦于近代新式工矿业，合力筹办与创建了保晋公司，其他新型行业则未予涉足，

### 注释：

① 原始史料记载为59人，因白象锦既为保晋公司总部副经理，又为大同分公司分副经理，故实际数为58人。

转型导向单一，负面效应凸现。保晋公司以煤、铁矿藏资源为开发对象，其投资巨大、建设期长、作业环境复杂多变、危险性高。在实践运营中，公司因“经济异常拮据，各处工程陷于停顿”<sup>[5]</sup>，且意外事故频发。1917年9月，公司第一要矿铁炉沟的窑岗被山水淹没。<sup>[6]</sup>平定各矿更是事故频发。第二矿厂于1910-1915年期间，因井内沼气爆炸者4次，工人死亡12名，井架等机件毁损。<sup>[7]</sup>第三矿厂于1917年因出火险停工<sup>[7]</sup>，麻地巷两竖坑因水大停工。<sup>[8]</sup>第五矿厂于1920年8月因坑内出水，势极狂猛而被淹没。<sup>[9]</sup>大同矿区也因坑水侵占难于工作。<sup>[10]</sup>与晋商单一性投资导向形成显明对比的是宁波商人，他们则投资于资本需求量少、生产周期短，且易与国际市场接轨的日用化工、保险、房地产、证券交易、服装、食品等新型行业。宁波商人较为精准的投资定位与多元化发展，最终一枝独秀，实现了成功转型。

#### （二）公司高层人员更迭频繁

清光绪三十三年（1907）春……举渠本翘为总理、王用霖为协理……清宣统二年（1910），渠总理赴京供职，董事局推为主持总理，另推刘笃敬为坐办总理。清宣统三年，复推曾纪纲为协理……公司经营异常拮据，各处工程陷于停顿，渠总理、曾协理坚

请辞职……民国五年（1916）七月，刘总理以年老力衰，力请辞卸，经股东会议决，公推崔廷献为总理，曾纪纲为协理……民国十一年十月，崔总理调任河东道尹，坚请辞职，董事会迭推乔殿森、乔映霞为正经理，均未就职。<sup>[11]</sup>保晋公司的高层管理人员，或因公司的窘迫局面而离任，或因升迁从政而辞职，或根本不予出面任职，凡此种种，其在危局、职位、利益面前的自私自利性得以充分显现，这严重影响了其持续、稳定运营。

#### （三）人才匮乏、技术滞后

保晋公司尽管引进了新式机器，改进了雇工佣人制度，但绝大部分专业技术人员与生产设备均依赖于外聘与进口，客观效果并不尽如人意。“综观其三十年的生产史，它仍然突不破手工开采的框子。在某些环节，生产是以机器和手工相结合进行的；而最主要的采煤环节，则是纯粹的手工生产。”<sup>[13]p64-65</sup>这严重束缚了保晋公司生产效率的提升与业务的拓展。

（本文系山西省哲学社会科学“十二五”规划课题“保晋文化研究”，项目编号：晋规办字〔2013〕2号；山西省高等学校哲学社会科学一般项目“山西争矿运动研究”，项目编号：20142207的研究成果）

（责任编辑：元木）

#### 参考文献：

- [1] 曹慧明.保晋档案[M].太原:山西出版集团·山西人民出版社,2008.
- [2] 山西保晋矿务公司章程(1919-10-24)[G].阳泉:阳泉市档案馆藏,档案号:B2-001-0001.
- [3] 《阳泉煤矿史》编写组.阳泉煤矿史[M].太原:山西人民出版社,1985.
- [4] 山西保晋矿务公司第十一次股东会营业报告(1929-03)[G].阳泉:阳泉市档案馆藏,档案号:B2-001-0007.
- [5] 常旭春.白象锦.保晋公司报告书稿(1920)[M].阳泉:阳泉市档案馆藏,档案号:B2-001-0081.
- [6] 王智庆.保晋公司研究[M].北京:经济管理出版社,2014.
- [7] 山西保晋矿务公司经营概要[G].阳泉:阳泉市档案馆藏,档案号:B2-001-0082.

#### 作者简介：

王智庆（1975—），男，山西平定人，山西工程技术学院晋东文化研究所副教授。